

Se pararmos um momento para pensar, fica fácil reconhecer duas realidades, quase sempre presentes, sobre a **cultura de planejamento nas pequenas empresas** (e até na vida das pessoas) que são, por muitas vezes, contraditórias:



Há um reconhecimento da importância e da necessidade de planejar, e aqueles que não planejam sentem os impactos negativos dessa opção e querem mudar; Há um foco intenso na ação, na operação, e a importância dada a isto é tão grande que o tempo para planejar se torna escasso ou inexistente, tornando o planejamento algo não prioritário.

Percebe-se, portanto, que planejar é fundamental e só tende a trazer benefícios. Porém, quando não se reconhece a sua importância, quando faltam os conhecimentos e as ferramentas necessárias, ou quando não é priorizado, facilmente pode ser deixado de lado e as consequências desta decisão logo surgirão.

Falar da **cultura de planejamento nas pequenas empresas** é, em primeiro lugar, provocar uma mudança de mentalidade, onde **o planejar deve deixar de ser “algo a mais” para se tornar parte fundamental de tudo aquilo que a empresa faz.**

O que você vai encontrar neste artigo:

[A realidade das pequenas empresas](#)

[A importância do planejamento](#)

[O planejamento nas pequenas empresas](#)

[Como evoluir para uma cultura de planejamento nas pequenas empresas?](#)

[O que fazer na prática?](#)

[Sobre o autor](#)

## A realidade das pequenas empresas

Ao observarmos a realidade vivida pelas pequenas empresas, ainda que não possamos generalizar, é possível perceber que, devido aos recursos escassos (pessoas, dinheiro, estrutura, ferramentas, etc.), há um esforço maior dos sócios e colaboradores em fazer a operação acontecer. E mesmo a equipe gerencial acaba por se envolver mais em ações operacionais do que em atividades estratégicas, como o planejamento.

Esse foco nas operações e nas vendas é de fato necessário. Pequenas empresas ainda estão em fase de amadurecimento e passando por diversas mudanças, em uma luta para sobreviver e crescer (falamos mais disto no e-book Estágios de Maturidade na Gestão Orçamentária).

Sem ignorar essa realidade, é preciso que os administradores e gestores das pequenas empresas se perguntem sinceramente:

**Até que ponto a falta de planejamento está impactando o meu negócio?  
Seria o planejamento apenas um “algo a mais” que pode ser deixado de lado?**

## A importância do planejamento

Um dos principais enganos das pequenas empresas quando se fala de planejamento (e também um dos principais motivos para a sua rejeição) é acreditar que planejar é algo destinado a projetos maiores. Mas isto não precisa ser verdade. **O planejamento pode ser simples e deve se adequar a realidade e necessidades de cada empresa.**



Para ficar mais claro, imagine o cenário onde as vendas de uma empresa têm aumentado e aquele local onde a empresa sempre funcionou já não suporta a estrutura. Além disto, existe a necessidade de contratar mais pessoas e adquirir novos equipamentos. Assim a empresa decide por mudar para um lugar maior e começa então a planejar a sua mudança. Antes de qualquer decisão, essa empresa deveria começar realizando perguntas como:

Quais são os possíveis locais para a mudança? Quanto custará o aluguel?  
Em quanto tempo faremos a mudança? Será necessário contratar o serviço de uma transportadora? Se sim, quanto custará?

Quantos e quais profissionais novos contrataremos? Como e quando serão efetuadas as contratações? Qual o custo disso?

Quais equipamentos (computadores, notebooks, máquinas, etc.) e móveis (cadeiras, mesas, armários...) precisaremos adquirir? Quanto custará e como pagaremos?

E as perguntas e respostas continuam...

Com as respostas para estas perguntas, a empresa então se prepara (isto é, planeja) para esta grande mudança. Um planejamento que envolve questões financeiras, logísticas, tecnológicas, e tantas outras. Tudo é analisado e decidido para que os recursos e o tempo sejam aproveitados da melhor forma possível.

E o resultado disso, claro, é uma mudança tranquila. Até aquilo que saiu do planejado não surpreende os administradores, pois os diversos cenários simulados foram estudados e surpresas eram esperadas.

Porém, essa mesma empresa diariamente efetua o pagamento de muitas obrigações e fatura de muitos clientes. Já se tornou uma atividade rotineira e automatizada. O foco é não esquecer de pagar as contas e garantir que todas as cobranças e notas fiscais sejam emitidas e recebidas corretamente. Os funcionários desses setores já fazem isso tão repetidas vezes e estão tão focados em realizá-las sem falhas (inclusive o gestor) que parar para analisar os números e se algo pode ser melhorado é algo impensável e inadmissível, pois colocaria em risco a produtividade. Trata-se de legítimas atividades operacionais. E como o gestor, apesar de estar lá para gerenciar, também tem um foco maior para a operação do que para a gestão, a análise e o planejamento acabam ficando de lado. E o mesmo acontece em vários outros departamentos da empresa: comercial, marketing, produção, logística. O pensamento que reina é: "O importante é não parar e manter funcionando".

Obviamente, trata-se apenas de um exemplo (que confere com a realidade de muitas pequenas empresas). Mas essa história demonstra como muitas empresas estão deixando de ganhar mais ou de economizar mais por acreditarem que o planejamento é destinado apenas às grandes decisões da empresa, mas que as atividades operacionais e cotidianas não demandam o planejar.

Planejar, independente do nível hierárquico e do porte e importância da decisão a ser tomada, permite ter uma visão mais realista do contexto, explorar as diversas oportunidades de melhoria e definir ações que podem representar aumento dos ganhos e do controle da empresa.

Uma área, departamento ou setor para ser considerado bem gerenciado deve ser permeado pelo planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional e também pelo planejamento orçamentário.

Um planejamento que ajude a conduzir o hoje e aponte a direção que a empresa deve caminhar. Tudo em sintonia com o planejamento e a estratégia organizacional.

## O planejamento nas pequenas empresas

Dessa forma, nos deparamos com duas realidades:

A escassez de recursos das pequenas empresas e a falta de conhecimentos e ferramentas acabam por inibir o planejamento;

A realização do planejamento nas grandes e nas pequenas ações tende a aumentar o controle e os ganhos das empresas.

Implantar o planejamento nas pequenas empresas não é algo complexo. E há no mercado consultorias especializadas nessa tarefa e ferramentas e sistemas próprios para planejar.

É necessária uma decisão e uma busca concreta por identificar áreas e atividades que podem ser mais bem controladas e planejadas e assumir nelas uma nova postura. Uma postura que deixa de desejar apenas a execução para também buscar conhecer, visualizar, planejar e controlar aquilo que é executado, visando alcançar melhores resultados.

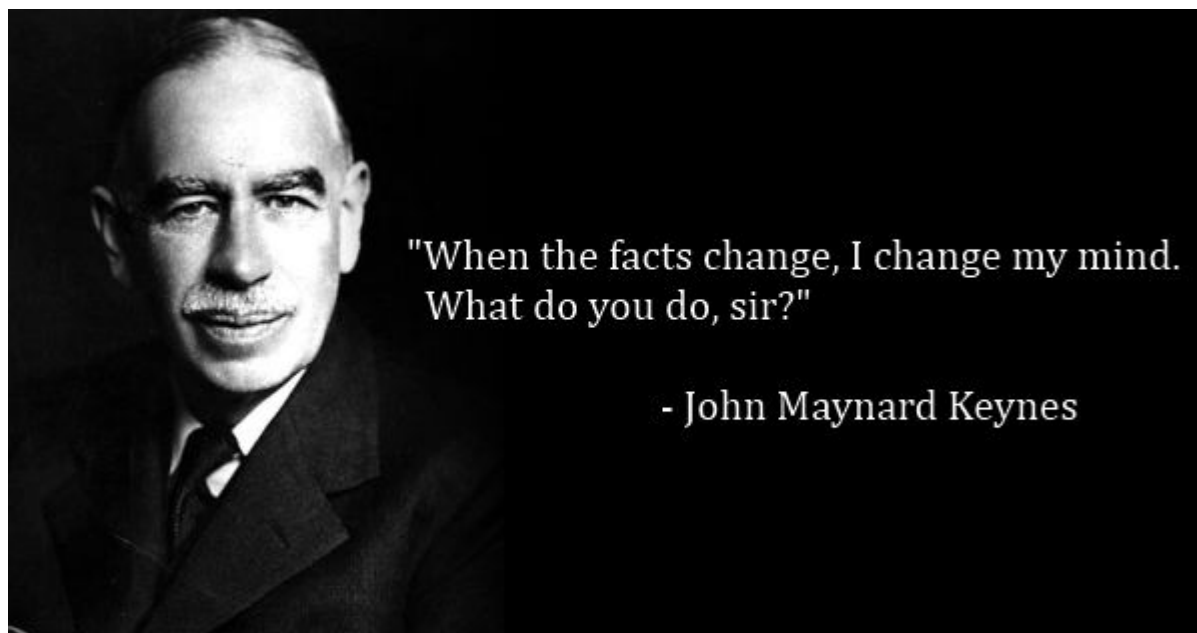
Planejar não é uma atividade restrita às grandes empresas e tampouco limitada ao nível estratégico da empresa. O planejamento pode (e deve) estar presente em toda a empresa. E isso pode ser feito aos poucos.

## Como evoluir para uma cultura de planejamento nas pequenas empresas?

Uma pequena empresa com a cultura de planejamento presente é aquela empresa em que o planejar está em seu DNA. Nessas empresas, planejar não é uma atividade esporádica ou realizada apenas em caso de maior necessidade, mas algo continuamente presente.

Todos na empresa sabem da necessidade de planejar e sabem que existe um planejamento a ser seguido. E isso não significa tirar a criatividade das pessoas ou a flexibilidade do trabalho e tampouco significa deixar a execução de lado. Ao contrário, é direcionar a criatividade e as ações de todos os colaboradores de forma consciente e harmônica.

Obviamente, não se implanta uma cultura de planejamento da noite para o dia, principalmente em empresas onde a execução consome praticamente 100% da prioridade da empresa. Quando se fala de cultura organizacional, é preciso investir esforço inicial para tirar a empresa (e as pessoas da inércia). Mas depois que todos entram em movimento, a coisa flui naturalmente.



Além disto, caminho pode ser feito aos poucos, começando pelas áreas onde o planejamento pode trazer mais resultados práticos e no curto prazo, como é o caso da gestão financeira e orçamentária. E com o passar do tempo, ir se estendendo para as demais áreas da empresa.

É fundamental, porém, que essa proposta seja, em primeiro lugar, verdadeiramente um comprometimento dos dirigentes da empresa. Não basta solicitar aos gerentes uma postura de planejamento quando, no dia-a-dia, eles serão cobrados apenas pela execução. Também não é coerente quando a própria direção apresenta soluções e novidades sem o devido estudo e análise. **São os diretores os primeiros a darem o exemplo para implantação da cultura de planejamento nas pequenas empresas!**

É ainda necessário que as pessoas tenham a formação e as ferramentas gerenciais necessárias para planejar e utilizar do planejamento. Cabe à empresa fornecer uma estrutura que torne viável planejar. Além disto, os processos precisam mudar. Para ter uma ideia, sugerimos começar com o processo orçamentário, que você pode conferir neste artigo.

## O que fazer na prática?

Portanto, aqueles que estarão mais diretamente envolvidos com as atividades de planejamento devem ser preparados e continuamente atualizados. Isso garantirá um melhor resultado para a empresa. Ter pessoas que sejam capazes de transformar números, dados e tendências em planejamento e ações práticas é primordial para toda empresa, e um diferencial enorme para as pequenas empresas.

E para planejar é preciso ter acesso às informações. A boa notícia é que muitas das informações que uma empresa precisa para controlá-la e traçar o seu futuro está disponível dentro da própria empresa. É uma questão de saber identificá-las e organizá-las. Outras informações, principalmente no que diz respeito ao mercado em que a empresa atua, precisam ser coletadas, filtradas e analisadas. Mas também existem soluções de consultoria de mercado por preço acessível.

O mais importante é começar. É assumir uma postura de uma empresa que não apenas reage às situações que acontecem, mas que analisa tudo aquilo que ela representa e o que a cerca e que planeja as suas ações, tornando-as mais eficazes e rentáveis. E pouco a pouco a cultura de planejamento torna-se de uma realidade, torna-se o DNA da empresa.

Outro ponto importante é buscar mais conhecimento e se aprofundar também nos temas de gestão e não apenas nos assuntos do negócio. Neste sentido, em nossa própria biblioteca você tem acesso a dezenas de e-books, webinars, white-papers e outros materiais que vão ajudar bastante nesta missão. **Para acessar os materiais gratuitamente, basta clicar na imagem abaixo:**



[ **Materiais Educativos Gratuitos** ]

## Conheça nossa área de Materiais Educativos Gratuitos

Confira nossos e-books, infográficos, webinars e outros materiais gratuitos sobre Gestão Empresarial!

**Baixe Gratuitamente!**

E depois de consumir os materiais, não esqueça de deixar um comentário contando o que achou e no que foi útil para você e sua empresa e também compartilhar com seus colegas utilizando os botões que ficam logo abaixo.

## Sobre o autor



Este artigo foi escrito por Bruno Sampaio especialmente aos leitores do Blog do Treasy.

Bruno é formado em Administração de Empresas, com pós-graduação em Recursos Humanos e atua como diretor na Intelliplan Consultoria Empresarial, uma empresa especialista na prestação de consultoria em gestão, estratégia e mercado para pequenas e médias empresas, oferecendo serviços para as mais diversas necessidades de uma empresa, de acordo com o objetivo a ser alcançado. Para saber mais, acesse [intelliplan.com.br](http://intelliplan.com.br).

---

*Também publicado em Medium.*